

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 9815029

UDC _____

学 位 论 文

福建出口船舶建造企业的 SWOT 分析及对策

Fujian Shipbuilding Enterprises

SWOT Analysis and Countermeasures

陈 郴

指导教师姓名: 翁君奕 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2003 年 2 月

论文答辩日期: 2003 年 3 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2003 年 2 月

福建出口船舶建造企业的SWOT分析及对策

陈柳

指导教师：翁君奕教授

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

近几年来，由于世界经济发展的低迷以及造船行业供过于求的状况，福建造船企业的经营出现了危机。本论文着眼于福建造船企业该如何度过现阶段的困境，等待时机把握机会。

全文包括正文三章。

第一章从世界船舶市场的现状入手，描绘了 2000~2002 年世界船舶市场概况及发展，并介绍了世界各主要造船国——日本、韩国、欧洲造船工业的现状以及相互间的竞争与矛盾，具体阐述了中国出口船舶建造业的发展及国际地位，着重介绍了福建国有/国有控股造船企业的发展与现状，尤其是近年来在经营过程中所暴露出的问题。

第二章运用管理学 SWOT 方法对福建出口船舶建造企业的优、劣势以及所处环境的变化进行了分析，指出了由于管理方面存在不足之处，福建出口船舶建造企业在低迷的市场环境中面临着更为严峻的挑战。

第三章指出福建出口船舶建造企业一方面应从内部管理机制建设上加强对人的管理、对财物的管理、对权力的制衡，另一方面应从产品定位、市场选择、加强科技创新、转变造船模式、积极拓展修船业务等方面调整竞争策略。

关键词： 船舶建造； 竞争力； SWOT。

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

Shipbuilding enterprises in Fujian are recently facing the great challenges due to the downturn of the world economy and the supply-exceed-demand in the worldwide shipbuilding industry. This essay aims to elaborate on how Fujian shipyards tide over the difficult years and try to take chance in the future.

The essay is composed of 3 chapters.

The first chapter begins with the general description of the world shipbuilding market during the period from year of 2000 to year of 2002, setting forth the current situation of shipbuilding industry in Japan, Korea and European countries as well as the competition and the conflicts among them, sketching out the status of shipbuilding industry in China and her more important role in the worldwide shipbuilding industry. Focus is more on the State-owned and State-holding shipyards in Fujian province, in particular the problems developed during the construction of new shipbuilding projects over the past two years.

The second chapter, by SWOT analysis of the present strength, weakness, opportunity and threat, reveals that shipyards dealing with export vessels in Fujian are encountering the more severe challenges in the slump market because of weak management.

The third chapter proposes that the shipyards in Fujian should on one hand, by virtue of establishing their internal mechanism, enhance the management of human-sources, of the property and of the power; and on the other hand, modulate the competition strategies by landing the niche market, strengthening technology innovation, adjusting shipbuilding modes, etc. In this way the shipyards may increase their competitiveness and have chance in the future.

Key Word: Shipbuilding; Competitiveness; SWOT.

目 录

第一章 世界船舶工业发展概况	1
第一节 2000 ~2002 年世界造船市场概况	2
第二节 2000 ~2002 年世界船舶工业发展动态	3
2.1 欧洲	4
2.2 日本	4
2.3 韩国	6
2.4 欧盟与韩国的贸易纠纷	7
第三节 中国船舶工业的发展概况	9
3.1 中国船舶工业的现状	10
3.2 福建船舶工业、贸易的发展及现状	12
第二章 福建造船企业参与国际竞争的 SWOT 分析	17
第一节 优 势	17
1.1 劳动力优势	17
1.2 福建船舶工业及船舶贸易有一定基础和潜力	18
第二节 劣 势	18
2.1 资金不足	18
2.2 技术落后	20
2.3 人力资源薄弱	21
2.4 企业管理落后	22
2.5 国家支持、金融支持不足	23
第三节 机 会	25
3.1 国内船舶市场需求增长	25
3.2 国内外同行的发展状况	25
3.3 国家对造船业日益重视和支持	26
3.4 中国加入 WTO 改善了福建造船企业的外部环境	27

第四节	威胁	28
4.1	国际船舶订单的竞争趋于白热化	28
4.2	国内船舶订单的竞争空前激烈	29
4.3	竞争对手的发展	30
4.4	国内船舶配套业受到的冲击将波及福建造船企业	30
4.5	国际造船领域反倾销浪潮的潜在威胁	31
第三章	福建造船企业的因应对策	32
第一节	船厂承建出口船舶的业务流程	32
1.1	成交	32
1.2	融资	33
1.3	采购	34
1.4	设计	34
1.5	建造	35
1.6	收汇	36
第二节	加强企业管理	36
2.1	对人的管理	36
2.2	对财物的管理	39
2.3	对权力的制衡	39
2.4	对人、财、权的管理在采购工作中的体现	40
第三节	调整竞争策略	40
3.1	产品定位	40
3.2	市场选择	41
3.3	加强科技创新	41
3.4	转变造船模式	42
3.5	积极拓展修船及非船业务	43
参考书目	44
后 记	46

第一章 世界船舶工业发展概况

随着世界经济一体化的不断深入,世界贸易往来日益增加,全球贸易额增长迅速。世界上 90%以上的货物贸易是通过海运来实现的,国际贸易的发展推动了国际航运业的发展。自二十世纪初以来,世界商船保有量由 3,000 万总吨^①发展到目前的 5.5 亿总吨,造船年产量由 200 万总吨发展到近 3,000 万总吨,年船舶出口量也已接近 2,000 万总吨。船舶已成为一种重要的大型国际化贸易商品。

造船业集技术密集型、资金密集型、劳动力密集型于一身,对促进一国防工及上游工业的发展、扩大就业等都具有重要意义,所以各国政府都很重视造船业的发展。但是造船业的发展必须依托本国海岸线和较高的工业基础,并非所有国家都具备这两个前提条件;又由于船舶建造过程中室外作业、高空作业多,劳动环境艰苦,这使得欧洲各国造船业逐渐衰退,造船业向发展中国家转移;因此,东亚成为世界船舶建造和出口的中心。目前,日、韩、中三国的船舶出口数量已占全世界船舶出口总量的 83%以上,并呈进一步扩大趋势。日本自 1956 年起除 2000 年被韩国超过以外,其余各年度造船产量和船舶出口金额一直居各国之首;韩国紧随其后;中国大陆出口船舶总吨数自 1996 年起超过德国,成为继日本、韩国之后的第三大船舶出口国。

从船舶进口看,欧洲仍然是船舶进口的重点区域。按照英国劳氏船级社有关统计资料,希腊和挪威是当今世界两大船舶进口国,两国进口量占世界总进口量的四分之一,美国、德国、丹麦、瑞典、比利时、英国、法国等也是重要的船舶进口国。2000 年中国(包括香港、台湾两地区)的进口量达到 268.5 万总吨,约占全世界船舶进口量的 15%。

^① 以船舶内部全围蔽空间(可扣除带有符合一定标准的开口的场所的空间)为基础测算出的、反映船舶大小及收益能力的指标。

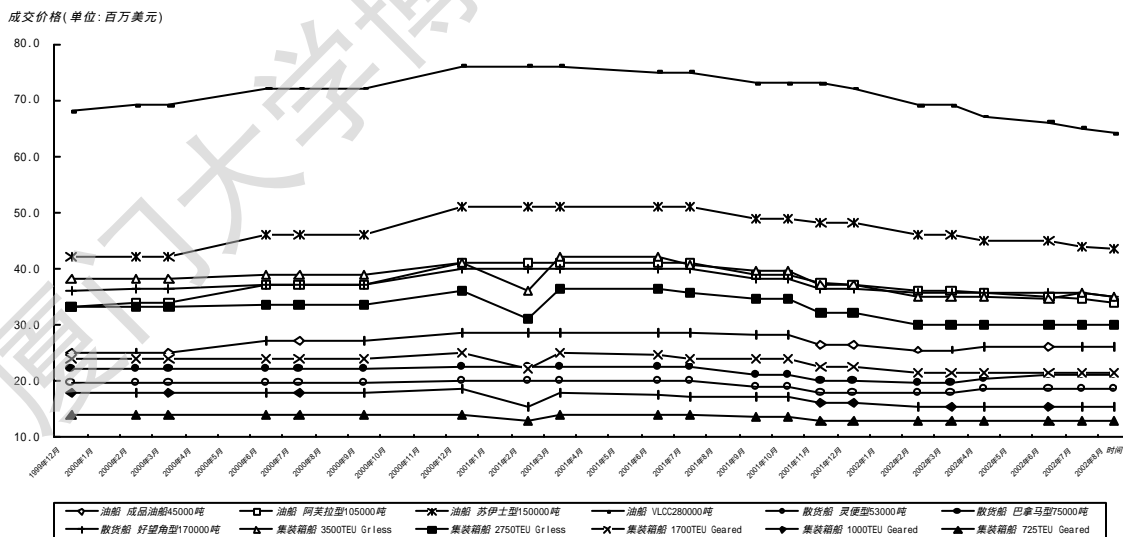
从以上数据看，世界船舶绝大部分进出口都集中在欧洲和亚洲，这两大地区成为世界船舶贸易的主要区域。

第一节 2000~2002 年世界造船市场概况

进入 90 年代，主要受韩国造船能力大规模扩张和日本造船生产效率大幅度提高的推动，世界造船能力迅速膨胀，出现了供大于求的严重失衡状态，这引起了恶性竞争，新船价格一跌再跌。

2000 年，世界新船市场活跃，出现了整个 20 世纪 90 年代的首次显著的价格增长（2000~2002 年新船成交价格情况见图 1-1）。据德国公布的数据，是年世界新船成交量为 4,609.3 万总吨、7,030 万载重吨^①，创下自 1974 年以来的最高纪录，造船手持订单量比 1999 年底有所增长，韩国、日本、中国、波兰、德国位居世界前 5 名。

图 1-1. 2000-2002 年国际船舶市场行情



资料来源：挪威佛力士公司：“国际船舶市场行情”，《船舶贸易经济》，2002 年 2~12 月。

^① 船舶所允许装载的最大重量，等于满载排水量减去空船重量，反映船舶的装载能力。

2001 年上半年船舶市场订造较活跃，船价趋于平稳；7~9 月间，订单成交量明显下降，船价开始下滑；“9·11”事件后，约占世界经济总量 28.6% 的美国经济出现 8 年多以来的首次下滑，这加速了原本就不景气的全球经济的衰退，物流减少，国际航运市场运力过剩的局面加剧，船舶租金急剧下滑；又由于美国对阿富汗采取军事行动导致与海事相关的险种增加，多项保险费用提高；这些都抑制了船东订造新船的需求，许多投资项目冻结，大量选择权订单被取消或延期，大部分正在进行的新船项目被搁置，船舶成交量极少，船价大幅下跌。世界船舶市场陷入继亚洲金融危机以来的又一个低谷，全年新船成交量为 3,650 万总吨、5,010 万载重吨，分别较 2000 年下降了 20.8%、28.7%。

2002 年，日元贬值，船价疲软，全年综合船价指数比 2001 年下降一成左右，甚至低于 1997~1999 年间亚洲经济危机时的水平；除 4 月与 10 月份新船成交量较高外，其余各月颇为清淡，全年新船成交量不足 5,000 万载重吨，比 2001 年还略有萎缩。在各种船型中，散货船、液化天然气（LNG）船成为订购热点。日本利用日元贬值及其在散货船方面的建造优势，承接新船订单近 2,000 万载重吨，位居第一。韩国、中国次之，欧洲则由于竞争力下降，承接订单仅为 2001 年的 1/4。

第二节 2000~2002 年世界船舶工业发展动态

日、韩船厂多年以来一直占据世界造船市场的主导地位，近年来韩国和日本交替领跑，订单量约占世界总量的 80%，稳居世界前两位。2000 年，欧洲船厂经营状况较前几年好转，但 2001 年以来又由于游船市场遭受巨大打击，整体经营状况不如 2000 年，形势不容乐观。欧盟各国和美国为了抵制来自东亚船厂的沉重竞争压力，纷纷加大了对本国造船业的扶持力度；为维持世界造船业霸主的地位，日、韩政府对造船业的扶持措施也有增无减，由此

引发了在世界范围内更高程度和更大规模地扶持造船业的浪潮，也因此引发了激烈的争端。

2.1 欧洲

历史上，西欧曾经长期占据世界造船中心的地位。由于 20 世纪 50 年代日本造船业的崛起以及 70 年代的世界性造船危机，西欧造船业逐渐式微；但依靠其在高技术、高附加值船舶领域中的技术优势以及政府的大力支持和保护，西欧造船业在 80 年代还拥有世界市场 15~19% 的份额；进入 90 年代，随着日、韩造船业的不断发展，西欧造船业进入了新一轮衰退期。

2000 年，得益于欧元疲软以及国家加大扶持力度等因素，欧洲各主要造船国新造船订单数量比 1999 年有较大提高，船厂经营普遍好转，销售额从 1999 年的 13 亿欧元升至 37 亿欧元，效益也有很大提高，如意大利芬坎蒂尼集团成功扭亏为盈，英国的莱尔德造船公司、波兰的格丁尼亚集团、克罗地亚的五三船厂、德国的迈尔船厂等都取得了不错的业绩。

但是这改变不了自 20 世纪末以来西欧造船业连年衰退的大趋势，曾作为西欧船厂优势产品的大中型集装箱船、LNG 船、滚装船等订单大部分被韩国船厂夺去。

由于商船建造消耗较多劳务量，西欧造船企业的劳动力成本无法与发展中国家竞争，因此欧盟近年来在扶持造船业上多方面的努力都没有明显的效果。为了能“名正言顺”地起诉韩国，欧盟从 2000 年 12 月起停止对造船企业一切形式的资金补贴，而将新技术开发项目列为今后的主攻对象，力争在船舶技术和附加值上拉大与后起造船国的差距。

2.2 日本

日本的订单主要是散货船，1/3 以上的订单来自国内船东，另外近 1/3

的订单来自亚洲船东。

2000 年,全球经济的不景气使得船价成为最敏感因素,日元的坚挺又降低了日本船价的竞争力,使得日本船厂在接单方面不甚理想,甚至丧失了部分国内订单,如川崎汽船和日本邮船公司都在韩国船厂订造了不少集装箱船。是年日本船厂在商船完工量、新船订单量和手持订单量上全面输给了韩国,退居世界第二位。同时,由于接单价格过低,日本船厂经营状况仍然不佳(虽然相比于 1999 年还是有所改善),亏损的原因主要是来自韩国和本国国内造船企业的竞争以及企业因员工老龄化而负担的高额退休金。

2001 年,日本共接获了 1,390 万总吨的新船订单,比 2000 年略有增长,是自 1973 年世界石油危机以来日本接获新船订单最多的一年,日本又重新夺回了世界第一造船大国的宝座。但日本所接合同总金额为 89.9 亿美元,低于韩国的 94.6 亿美元,这是由于两国所接订单船型不同造成的。

2002 年,在韩国同行咄咄逼人的发展态势重压之下,日本船厂致力于产业结构转变、产品结构调整以及技术创新等以提高生产效率。在产业结构调整方面,鉴于韩国造船业的优势之一就是本国的竞争对手少(仅有大宇、现代/三湖、三星和韩进等 4 家主要船厂和大东、现代尾浦、信亚和 INP 等中小型船厂)、而日本尚有 24 家大、中型造船企业(其中大型企业有 7 家,中型企业 17 家)为订单争得不可开交的局面,日本政府提出了整合七大造船企业的构思——川崎重工、石川岛播磨重工、三井造船三家合并,日本钢管与日立造船合并,再加上三菱、住友形成“四驾马车”——大多数日本船厂对此持积极态度。在产品结构调整方面,一些日本船厂除努力争取素为欧洲垄断的游船订单外,甚至计划将其历来引以为傲的机械加工、工程技术转移至 IT 业以增强企业的总体实力。在技术创新方面,有的企业通过应用先进技术(例如安装用于设计计算和综合制造的 KCS Tribon4 系统以便更准确有效地使用等离子和激光切割机)以提高效率。

2.3 韩国

韩国造船业在 90 年代获得了快速的发展。1994 年, 韩国政府取消了对扩大造船能力的限制, 韩国三星、现代和汉拿等企业集团纷纷兴建造船设施, 两年内共完工 5 座大型船坞, 使韩国巨型油船 (VLCC) 大型船坞增加到 13 座之多。韩国的造船能力以及造船产量自此猛增, 在世界造船市场的影响力近年来更是逐步加大, 特别是在技术复杂的船舶方面, 6,500 箱以上集装箱船基本都由韩国承建。

韩国船厂比日本船厂具备更强的价格竞争力和更大的建造能力, 因而在造船市场上更显活跃。除亚洲以外的其他地区的船东相当青睐韩国, 尤其是欧洲船东, 来自希腊、德国、挪威和英国的订单分别占韩国造船总订单的 23%、16%、5%和 4%, 只有 13%订单来自亚洲 (包括国内) 船东。韩国国内造船企业数量少而规模大, 韩国三大造船企业——现代、三星和大宇目前所建造的船舶占世界总量的 25%, 这种格局十分有利于它在造船市场上的竞争。

2000 年, 韩国新船订单总值超过了 1997 年 104 亿美元的最高纪录, 而且商船完工量、新船订单量和手持订单量总吨数全面超过日本, 坐上了世界第一把交椅。但由于低价接单, 韩国船厂利润大幅下滑, 因此, 韩国造船企业调整了发展战略, 从大量承接普通货船订单转向多接高附加值船舶订单, 挺进游船建造市场, 问鼎张力腿平台、移动式近海采油装置、半潜式和自升式平台等复杂的近海工程项目。

战略调整在 2001 年就初见成效——韩国共接获 18 艘 LNG 船订单, 占是年世界 LNG 船订单总量的 70%。也因此, 韩国 2001 年新船订单虽在吨位和船只数量方面少于日本, 但订单总值却超过日本, 各船厂生产安排饱满。

2002 年, 鉴于世界船舶市场低迷且严重供过于求的状况, 韩国造船企业严格控制对基础设施建设的投资, 转而加大对高附加值船的开发力度。如现代重工在提高大型油船、LNG 船和海军专用船的建造能力方面投入 1,078 亿

韩元开发经费，比 2001 年增加 13.5%；大宇造船工业公司也在高附加值船舶开发经费方面增加了 170 亿韩元，达到了 650 亿韩元。

2.4 欧盟与韩国的贸易纠纷

不甘于在造船业的竞争地位为韩国所取代，欧盟各国从 1998 年起加强了对韩国的指责，于 1999 年开始对韩国造船业进行跟踪调查，分析了韩国船厂造船能力与市场份额的增长情况、韩国政府对本国船厂的资助以及韩国船厂的 9 个成交合同（共计 28 艘船舶）的船价水平。在 1999 年底、2000 年初进行的三轮谈判中，欧盟指责韩国船厂成交价低于其成本 14~40%，构成倾销；还指责韩国利用 IMF 为救济亚洲金融危机而发放的优惠贷款以及政府补贴为本国船厂提供资金，属于政府支持；要求韩国船厂提高船价 15%左右，并以此作为是否向 WTO 组织提出起诉的条件。迫于压力，韩国政府承诺：国家银行或国家控制的商业银行不向造船企业提供不符合商业准则的支持；遵照 WTO 反倾销协定中关于“正常价格”的定义，即船价中包括全部的成本要素，也即各船厂必须在造船成本中增加债务、其它融资成本以及设备折旧等内容；在企业财务中全面应用国际通行的会计准则；同意建立有效的协商机制，至少每 6 个月要开会检查协议的实施情况。

然而，当 2000 年 9 月欧盟调查团到韩国考察船厂的执行情况以及市场情况时，现代重工和大宇重工两船厂均以商业秘密为由，拒绝提供集装箱船和 LNG 船的具体成本资料。此后，欧盟在对韩、中两国船厂的 13 份合同价格进行核对以及对世界市场进行分析后提出：韩国船厂不顾亏损而以低于市场价格 11%的价格赢得了订单和资金，特别是在超大型集装箱船建造市场上，成为世界上接单量最多的国家，也将欧盟国家造船企业推入经营困境——整个欧洲的订单不及韩国的三分之一，韩国的不公平竞争行为构成了倾销。随后的谈判失败，欧盟造船工业联合委员会向欧盟理事会提出指控。12 月，欧盟

理事会宣布接受指控，正式就韩国造船企业的不公平竞争行为进行调查，并于 2001 年 5 月初批准了向 WTO 控告韩国造船业不正当竞争行为的方案——韩国若未能在 6 月底前与欧盟达成有效解决问题的协议，欧盟将正式控告韩国造船业违反了 WTO 关于补贴与补偿措施协定第三、五条以及韩国船厂的倾销行为。后由于欧盟内部在“防御机制”^⑤问题上产生的严重分歧，起诉未能如期进行，欧盟各国随即从 2002 年 10 月起恢复对本国船厂集装箱船和成品油/化学品船建造实行相当于新船造价 6% 的资金补贴。

面对欧盟的指控，韩国并不示弱。韩国政府在表示将与本国造船企业协商上调常规船舶建造价格的同时，明确表示拒绝接受欧盟的意见，认为在市场经济条件下，政府无权干预造船企业的运营；并向欧盟就韩国造船企业结构调整的有关情况作了通报和解释，否认韩国政府和金融机构曾向本国造船企业提供过资金补贴；并表明他们一直努力配合欧盟的调查，但确实难以向对方提交商业机密。韩国还表示已做好与欧盟长久协商的准备，对有争议的问题也准备了应对方案。韩国聘请著名的英国德鲁里咨询公司研究并公布了名为《欧洲与世界造船市场：欧盟与韩国船厂相对强弱的经济分析》的报告，强调了韩国船厂在劳动力、生产效率、原材料等方面和非价格竞争力方面的明显优势，还质疑欧盟调查报告中的分析方法。此外，韩国也掌握了欧盟国家向本国造船企业提供生产补助金等证据，扬言要向 WTO 控告欧盟成员国对造船业提供补贴。韩国已经提出了反倾销的申诉报告，欧盟与韩国的船舶贸易纠纷进入白热化。

日本起初对欧、韩船舶贸易纠纷袖手旁观，后见欧盟迟迟未向 WTO 起诉，便以第三者身份加入起诉，又于 2002 年 5 月在国际经济合作组织(OECD)造船工作组上建议制定国际公平竞争协议。OECD 的 15 个造船成员国已基本达成

^⑤ 为在争端解决前保护欧盟船厂不受韩国倾销的过度损害，在提出向 WTO 起诉的同时，欧盟建议各成员国对某几种损害最严重的船型（成品油船、化学品船和集装箱船）恢复 6% 的临时性船价补贴。这就是“防御机制”。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库